

学校编码: 10384

学 号: 17920091150638



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

Groupon 的商务模式研究

A Study on Groupon Business Model

陈 静

指导教师姓名: 熊英子 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2012 年 7 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘 要

团购网站是互联网发展到一定阶段的电子商务新形式，团购网站的鼻祖 Groupon 2008 年 11 月在美国芝加哥成立，在很短的时间内迅速发展壮大，创新的推出了网络团购的模式，在短短几年间取得了巨大的商业成绩，并于 2011 年 11 月在美国上市。尽管面临着许多质疑，也存在着许多不足，Groupon 的模式仍在世界范围内掀起了模仿的热潮，2010 年以来，中国也出现了上千家团购网站，带动了我国团购业的繁荣。团购网站间竞争十分激烈，也出现了商品趋于同质化、客户忠诚度不高等诸多问题。研究团购网站商务模式如何获得成功，特别是如何在中国获得成功，具有积极的现实意义。

在此背景下，笔者以 Groupon 为切入点研究团购网站商务模式的特点。首先综述了国内外商务模式的定义、构成因素、评价及创新以及团购网站的相关理论；接着论述了团购行业的发展概况并以波特五力模型分析了行业竞争结构，介绍了 Groupon 自身的发展背景；从商务模式构成因素的角度对其进行了详细分析；在分析的基础上从四个方面给予了客观的评价；并从商务模式构成的六个因素角度对其提出了创新；最后结合我国国情为我国团购网站如何在中国发展出特色提出自己的意见和建议。

本文主要分为五章：第一章绪论；第二章是商务模式及团购网站研究的文献综述，第三章是 Groupon 的概况，第四章是 Groupon 商务模式分析，第五章是总结与展望。

关键词：Groupon；团购；商务模式

Abstract

The daily deal sites act as a new form of e-commerce with the rapid development of Internet, the originator is Groupon, which set up in November 2008 in Chicago, USA. It has achieved rapid development and a huge commercial business success in a very short period of time by virtue of its clear and simple business model, creating a e-group buying model. It was listed on Nasdaq in the United States in November 2011. Despite many outside questions and inside weaknesses, Groupon model still set off a worldwide imitation boom since 2010. Thousands of daily deal websites were built up in China which brought the prosperity of the Chinese group-buying industry. The competition among daily deal sites seems extremely intense, and many problems like homogeneity goods, low customer loyalty, and so on were exposed accordingly. To research how daily deal sites business model could be successful, has a positive and practical significance, especially in China.

In this context, the author uses Groupon business model as the starting point to study daily deal sites model characteristics. The paper first reviews the domestic and international definition of business model, model components, model evaluation and innovation, as well as relevant theory of daily deal sites; then discusses the group-buying industry's profile and analyzes the industry competition structure by Porter's five forces model; describes Groupon's history and background; analyzes the business model from the perspective of business model elements in details; evaluates the business model from four aspects based on the analysis; and raises business model innovation suggestions according to six business model elements; at last provides development proposals to domestic daily deal sites in China combining our national characteristics.

This article was divided into five chapters: the first chapter is a general introduction; the second chapter is the theory review of business model and daily deal sites study, the third chapter is an overview of Groupon, the fourth chapter is Groupon business model analysis, and the last chapter is summary and outlook.

Key words: Groupon; Group-buying; Business model

目 录

第一章 绪论	1
1.1 选题背景及研究意义	1
1.2 论文框架结构	3
1.3 论文的主要贡献	4
第二章 文献综述	5
2.1 商务模式的一般研究	5
2.2 网络团购的相关理论	11
2.3 理论评述	13
第三章 Groupon 概况	15
3.1 团购行业的概况	15
3.2 Groupon 的概况	18
第四章 Groupon 的商务模式	21
4.1 Groupon 的商务模式分析	21
4.2 Groupon 商务模式的评价	29
4.3 Groupon 商务模式创新	34
第五章 总结与展望	38
5.1 本文的结论	38
5.2 本文的不足与展望	42
参考文献	44
致 谢	47

Contents

Chapter One Introduction	1
1.1 Background and Research Significance	1
1.2 Thesis framework	3
1.3 Main contribution	4
Chapter Two Literature Review	5
2.1 General study of business model	5
2.2 The theory of E-groupbuying	11
2.3 Theoretical Review	13
Chapter Three The Overview of Groupon	15
3.1 The overview of E-groupbuying industry	15
3.2 The overview of Groupon	18
Chapter Four The Business Model of Groupon	21
4.1 Analysis of Groupon business model	21
4.2 Groupon business model evaluation	29
4.3 Groupon business model Innovation	33
Chapter Five Summary and Outlook	38
5.1 Conclusions	38
5.2 Shortage and Prospects	42
References	44
Acknowledgement	47

第一章 绪论

1.1 选题背景及研究意义

1.1.1 选题背景

当互联网技术日益成熟，新商务模式的触角便开始触及互联网这块肥沃的土地。中国的商业起源于先秦时期，本来就是在人与人的交流、物与物的交换中诞生并发展起来的。人类进入二十世纪，互联网技术以史无前例的便捷手段将人与人联系在一起，信息传递方式的改变从根本上也改变了人类原本的生活方式，商业这一古老事务也得以借助互联网的力量飞速地发展起来，电子商务就是在这样的大背景下衍生出来。作为商业与互联网结合而诞生的时代产物，伴随着人们无穷的创造力和创新意识，各式各样依托互联网产生的商务模式层出不穷，不断丰富着电子商务这一新兴事物。

团购原本称为团体购物，是电子商务发展到一定历史阶段的产物，指认识或不认识的消费者联合起来，以可能增加的购买数量为前提，加大与商家的谈判能力，以求得最优价格的一种购物方式。据薄利多销的原理，商家可以给团购客户低于零售价格的团购折扣和单独购买得不到的优质服务。在互联网兴起的 2000 年前后，中国国内就出现了篱笆网、中国团购网等组织网友与商家议价的专业性团购网站，以及以地方性专业团购论坛社区形式出现的团购，但由于普遍缺乏创新，也没有清晰的盈利模式，在当时并未引起广泛关注，直到美国团购网站 Groupon 模式的出现，激活了原本平静的团购市场。

Groupon 于 2008 年 11 月在美国芝加哥成立，迅速发展壮大，创了网络团购的先河。Groupon 成立第一年便获得 5 千万美元的纯收入，截止到 2011 年底，Groupon 已经在全球 48 个国家（地区）开设分站，为超过 250,000 家商户提供服务，长期使用 Groupon 服务的活跃用户超过 33,000,000 户，Groupon 每年为这些用户提供了总额高达 170,000,000 美元的优惠产品及服务。同时，随着商务模式的不断完善，Groupon 细化出了 Groupon Goods、Getaways、Rewards、Schedule 和 Groupon Now! 等针对不同类别消费领域的品牌。Groupon 的成功之处在于，

虽然其目前的表现形式是团购，收入模式是依靠收取提成，但它并不只是一个纯粹的电子商务网站，实际上它综合了电子商务、web2.0、互联网广告以及线下服务等模式，这也使得它的生命力及创新能力比一般的团购网站更强。

对于国外商务模式的成功案例，中国国内从来都不乏模仿甚至抄袭，这次针对 Groupon 模仿的力度更是在互联网进入中国之后力度最大的，可以用“史无前例”四个字来形容的。用爆发式增长来描述中国团购网的发展速度毫不为过，2009 年以前，绝大多数的中国人可能还不知道团购网到底为何物，2010 年这一新生事物就开始落地生根发芽、开花结果。2010 年 3 月，美团网的上线打响了团购大战的第一枪，短短 3 个月的时间内，国内的团购网站就突破了 400 家。随着各大门户网站、搜索引擎、传统电子商务网站纷纷试水团购业务，团购大战愈演愈烈。2010 年底，团购网站飙升至 2000 家。而到了 2011 年，这一数字再次被改写，截止到 2011 年 3 月，国内团购网站的数量实际上已达 3800 多家，而且这一数字还在保持持续增长，有人统计全国每天就有 3 个团购网成立。可以说，在中国从没有任何一种互联网经济模式能像今天的团购网这样的如火如荼。Groupon 团购模式在中国的发展，目前处在一个“资本高烧”的时代，仅被称为团购元年的 2010 年下半年，独立的团购网站所获的总融资就达到了 14 亿元人民币，这还不包括未公开的数据，以及门户网站或 360 公司、58 同城这些长期盘踞在互联网的前辈在团购业务上的投入。伴随着资本的大量注入，2010 年中国市场团购网站数量呈现爆发式增长。不完全统计数据显示，2010 年 3 月，中国市场累计团购网站数量为 21 家，5 月份已经达到 238 家，9 月份突破千家，12 月则接近 2000 家，市场呈现“千团大战”的局面。地域分布上，653 家面向全国的的团购网站，零零散散的分布在全国各处；又有上百家的团购网站落户于北京、上海、广州三个大城市；深圳、南京、杭州、天津也存在着许多团购网站。这表明，中国网络团购市场处于一个高速发展的过程中并且竞争非常激烈。另据艾瑞咨询集团的报告，2011 年中国网络团购市场交易规模达到 43.5 亿元，占社会消费品零售总额的 0.02%。网络团购市场用户规模将达到 1.3 亿人，占网民比重达到 26.0%。面对如此大的市场，雨后春笋一般诞生的团购网站却并未能如想象中的春风得意，一些团购网站已经在经历着寒冬。国内大部分的团购网站在模仿的同时，只模仿了皮毛，却没有学到精髓，这类团购网站无论是商务模式、产品品类还是售

后服务，都缺乏差异化。导致用户黏性差，转化率低。另一方面，由于行业门槛低，虽然行业内已经出现了激烈的竞争，但是与其他已经饱和的行业比较之下，团购仍然值得进入。当时间到了 2011 年后，投资银行开始介入团购领域，团购网站的融资成为普遍现象。然而当参与其中的各个环节都渐渐意识到团购网站存在的各种弊端时，无论是投资、消费者、或是团购企业本身，都慢慢趋于谨慎。到了 2011 年的下半年，众多团购网站集体出现了资金短缺的问题，开始裁员、关停部分城市站点，进行战略收缩。

1.1.2 研究意义

在这样的大背景下，笔者通过对 Groupon 商务模式进行分析、评价并进行创新，具有如下现实意义：

一是有助于研究团购网站的商务模式。选择以 Groupon 为典型样本，对其成功表象下的商务模式进行详细分析，有助于了解团购网站商务模式的成功和不足所在。

二是有助于思考团购商务模式的中国化。任何一种商务模式，仅靠简单的模仿或抄袭是很难获得成功的，团购模式也是如此。在借鉴 Groupon 商务模式的基础上，紧密联系中国团购市场的实际进行修正与创新，从而探讨国内业者如何在中国发展出自己的特色、走向成功。

1.2 论文框架结构

本文以 Groupon 商务模式为切入点，研究团购网站商务模式的特点。本文拟为五个部分。第一章是绪论部分，主要介绍研究背景及研究意义、论文的写作框架结构等等。第二章是理论综述，主要分两个部分，一个是商务模式的一般研究理论，主要包括商务模式的定义、要素、评价和创新理论等，另一个是网络团购的相关理论，主要是电子商务的相关理论和团购网站的界定等等。第三章是对团购行业的总体分析，主要是团购行业的现状和行业竞争分析等等。第四章是文章的主体部分，对 Groupon 商务模式进行全面分析和总体评价，并对 Groupon 商务模式的创新进行详细解读。第五章是本文的落脚点，通过前述分析，得出本文的结论，并为国内团购网站如何在中国发展出特色提出自己的意见和建议。

1.3 论文的主要贡献

本文的主要贡献包括以下几个方面:

(1)笔者在综述商务模式的理论上,结合部分学者的理论,以商务模式的构成要素为分析框架,从目标客户、价值主张、关键资源、关键活动、客户关系、伙伴网络以及盈利模式七个因素入手分析 Groupon 的模式。

(2)笔者采纳了 Hamel 的商务模式评价方法,从独特性、持续性、匹配性、盈利性四个方面考察 Groupon 的商务模式。

(3)笔者针对 Groupon 独特性和持续性的缺陷,从六个商务模式的组成因素方向完成对 Groupon 的商务模式创新。

第二章 文献综述

2.1 商务模式的一般研究

2.1.1 商务模式的定义

商务模式(business model),也称商业模式,目前学界尚无统一的定义,各个学者从各种角度发表了不同的观点,综合起来,可以归纳成以下几大种类:

从财务角度入手,认为商务模式是企业的盈利模式,即企业如何获取利润。Rappa(2000)认为从最基本的意义上看,商务模式是指一个企业能够赖以生存之道,即能够获得利润的模式^[1]。Afuah 和 Tucci(2000)认为,商务模式是企业获利的构架。它描述了企业的一系列行为包括企业做什么、怎么做、什么时候做等等,从而为满足客户需求盈利^[2]。Hawkins(2002)将商务模式定义为企业与其为市场提供的产品或服务间的商业关系,进一步说,商务模式决定了成本/收益结构以使企业能够自给自足^[3]。Richard 等(2002)则定义商务模式为企业为盈利所做的核心商业决策和交易^[4]。

从价值创造角度,Amit 和 Zott(2001)指出商务模式描述了交易的内容、结构以及监管从而在发掘商业机会的过程中创造价值^[5]。Chesbrough 和 Rosenbloom(2002)认为商务模式使得技术开发可以实现经济价值,并且应具备如下的六项功能:(1)明确价值理念;(2)识别细分市场;(3)界定公司内部价值链结构;(4)定义成本结构和潜在收益;(5)描述公司在连接供应商和客户的价值网络中的位置;(6)说明竞争战略^[6]。Johnson 等(2008)也认为商务模式就是创造和传递价值^[7]。

从企业运作角度,Magretta(2002)认为商务模式的核心就是揭示企业如何运作。故而商务模式应该回答以下几个问题:顾客是谁?怎么盈利?我们怎么以合适的成本为顾客提供价值?^[8]

还有一些学者把商务模式看成一个系统。最早研究商务模式的学者之一 Timmers(1999)把商务模式定义为产品、服务和信息流的体系,包括不同的商业参与者、各自的作用和潜在的利益以及收益来源^[9]。Weill 和 Vitale(2001)在

Timmers 研究成果的基础上, 提出商务模式描述了一个企业的消费者、顾客、同伴和供应商的角色作用以及相互的关系。这个描述指出了产品、信息和资金的流动以及所有参与者的主要利益^[10]。Morris (2005) 则提出, 商务模式是代表能在细分市场创造可持续的竞争优势的一套相互关联的企业战略、体系架构以及经济领域中的决策变量^[11]。我国厦门大学的翁君奕教授(2004)也是系统论的支持者, 他将商务模式的研究带入全新的介观层面, 在对企业经营环境进行重新分类基础上, 引入平台界面、顶板界面、客户界面、伙伴界面和内部构造, 并识别了各个界面和内部构造的具体构成要素, 以客户界面、伙伴界面和内部构造等核心界面的要素形态组合定义了商务模式原型^[12]。程愚副教授(2005)认为, 商务模式是支配企业商务活动的系统的定型化逻辑套路^[13]。

以上这些研究从不同角度对商务模式进行了定义: 从财务角度上看, 商务模式揭示了企业如何能够盈利, 从而借此维持自身的生存和发展; 从价值角度上看, 商务模式阐述了企业如何为自身和利益相关者创造价值; 从运作角度上看, 商务模式则主要关注了企业运营的各个方面; 从系统角度上看, 商务模式是由一些互相关联的因素组成的有机整体。

2.1.2 商务模式的要素

在定义商务模式的基础上, 学者们进一步分析其组成的要素。

Alt 和 Zimmermann (2001) 提出了商务模式的六个要素, 即使命、结构、过程、收入、法律事务和技术。其中, “使命”是商务模式中最关键的因素; “结构”要素决定了存在于价值链中并开展合作的商界成员的组成和作用, 也决定了行业、客户和产品所关注的焦点; “过程”是为“使命”和“结构”提供更详细的洞察和价值创造过程的元素; “收入”则是商务模式的底线; “法律事务”主要起着限制作用, 对前四者都有影响; “技术”是双刃剑, 既可能产生积极的积极作用, 也可能限制商务模式的发展, 后两者是商务模式的塑造要素而非独立因素^[14]。

Hamel (2000) 认为商务模式包括四个元素, 即“核心策略”(包括企业目标和定位等)、“战略资源”(包括品牌、专利以及价值创造的核心过程等)、“客户界面”(包括定价结构和客户关系等)、“价值网络”(包含供应商和合作企业等)。而这四个元素则通过客户利益、公司边界和构造紧密联系在一起^[15]。

Afuah 和 Tucci (2000) 则列出了十个商务模式的要素: 利益点, 即企业的

相对优势；顾客价值，即自身产品与竞争者产品的区别；范围，即针对细分市场供应产品；价格，指定价策略；收入来源，收入来源和利润是关键因素；连接活动，指在传递价值给客户的过程中，企业执行的额外的活动如研发、产品设计、测试、营销、促销等；实施，即商业决策的转化；能力，即创造价值所需的资源；可持续性，主要是指企业如何保持相对竞争优势；成本结构，指成本驱动因素^[2]。

Mahadevan (2000) 强调，商务模式包含了三种“流”，即：商务伙伴和客户间的价值流、收入流和物流。其中，价值流明确了买家、卖家和市场制造者的价值主张。收入流是用以保证收入取得。物流则是关系到供应链的设计。企业的长期生存主要建立在价值流的基础上，价值流还影响着收入流和物流^[16]。

Richard 等(2002)从企业家的角度提出四个方面的要素：收入来源、成本驱动、投资规模以及关键成功因素。其中，投资规模是指企业获得正现金流之前所需的最大投资额^[17]。

Morris (2005) 认为商务模式的构成因素是包含三个层次的，每个层次都各有六个因素。第一层是基础。第二层是公司所独有的，在第一层次的基本组成部分基础上创立自己独特的组合，确定新颖的部分使得竞争对手不易模仿。第三层次是规则层，建立一些规则以确保前两层次的因素在战略执行上得到体现。每个层次的六因素分别是公司提供产品或服务的相关因素、市场因素、内部能力因素、竞争战略因素、经济因素以及成长/退出因素^[11]。

Osterwalder 等 (2005) 则细分出四大类包含共九个因素。第一类产品只有一个因素即价值主张。第二类顾客界面包括目标顾客、分销渠道和顾客关系三个因素。第三类基础管理包括价值结果、核心能力和伙伴网络三个因素。第四类财务方面包括成本结构和收入模式两个因素^[18]。

Johnson 等 (2008) 则指出商务模式包含了环环相扣的四个方面：客户价值主张 (CVP)、盈利模式、关键资源和关键流程。客户价值主张 (CVP) 是指企业通过帮助其客户解决问题而为其创造价值。盈利模式描述了企业如何为客户创造价值的同时为自己创造价值。盈利模式包括四个方面。一是收入模式即价格*数量。二是成本结构包括直接成本、间接成本、规模经济。成本结构主要由关键资源的成本所决定。三是利润模式，是指为获得预期利润，在成本结构和预期数量下每笔交易产生的利润。四是资源周转率即达到预期利润所需的资源周转速度。

关键资源是能传递价值主张给目标客户的资产，如人力资源、技术、产品、设备、渠道、品牌等等。重点在于为客户和公司创造价值的因素和因素间相互作用的方式。关键流程是一套运作和管理流程，以确保企业的价值传递可以成功重复和扩大规模。其中包括培训、生产、预算、计划、销售、服务以及公司规定等。总之，客户价值主张和盈利模式分别为客户和企业自身定义价值，而关键资源和关键流程则描述了这些价值是如何被传递的^[7]。

Lindgardt 等(2009)认为商务模式主要由价值主张和营运模式两大因素组成。其中，价值主张回答了企业提供什么产品/服务给哪些客户，涵盖了目标客户、产品/服务以及收益模式三个方面。营运模式回答了企业如何传递价值，涵盖了价值链、成本模式和组织三个方面^[19]。

翁君奕教授(2004)指出，商务模式的研究角度不应是微观或宏观的，应当放弃理论界分析复杂的经营体系，放弃不是“黑(灰)箱”就是“拆箱”的思维，要改而采用多层面的划分方法，将“介观”层面引入到商务模式的研究中去，把企业直接看作是创造和提供价值的整合系统。“介观”商务模式的主要框架，第一是细分五个子环境：根据认知商务模式的需要，采纳波特五力竞争模型、SWOT分析的与商务模式相关内涵，重新细分为五个子环境：平台环境、客户环境、伙伴环境、顶板环境和内部环境。第二是交互界面，所谓的交互界面是两个子环境之间各种资源互换和交流活动的场合，它的作用是作为平台、客户、伙伴和顶板等外部环境与内部环境交互的媒介。“平台环境、客户环境、伙伴环境、顶板环境以及内部环境在商务模式中的形成不是同时而是分层次发生作用，这些环境的影响最终体现在界面的要素形态组合上”。程愚副教授认为，商务模式的结构反映企业活动的结构。整体商务模式通常由客户、伙伴交易合内部交易的逻辑总和表达^[20]。

纵观这些学者提出的商务模式的组成要素，由于各个学者本身对商务模式定义就存在分歧，因此，在考量商务模式组成因素的出发点也就不尽相同，所以组成要素的个数和具体要素上也有很大差异。但是，我们仍然可以看出，有一些要素是被提及较多的，如价值主张、盈利模式、核心能力/资源、伙伴网络等。此外，基本上所有学者都认同，商务模式的各个要素彼此之间的并非独立存在，而是互相关联并相互影响，形成一个良性循环，共同组成商务模式的整体。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库